

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

BENJAMÍN PATIÑO RUBIANO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE MINAS  
POSGRADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
MEDELLÍN  
2006

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

BENJAMÍN PATIÑO RUBIANO

Monografía para optar al título de  
Especialista en Gestión Empresarial

Asesor  
Amparo Saldarriaga  
Profesor F.M

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
FACULTAD DE MINAS  
POSGRADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL  
MEDELLÍN  
2006

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Autor: Benjamin Patiño Rubiano  
Trabajo de grado Especialización en Gestión Empresarial  
Facultad de Minas  
Universidad Nacional de Colombia  
Sede Medellín

Palabras claves: Modelo, Competencias, Desarrollo

### RESUMEN

El desarrollo de este trabajo tiene como objetivo principal comparar los modelos de gestión por competencias implementados en otras organizaciones para retroalimentarlo en la organización Schneider Electric de Colombia S.A Agencia Antioquia.

Para el desarrollo del tema lo primero que se hizo fue hacer un análisis teórico, del cual se presentará una síntesis.

Las competencias son la capacidad de hacer algo bien y en determinadas condiciones, su objetivo es el aprovechamiento de las cualidades del individuo. Las competencias reconocen todas las experiencias y aprendizajes que las personas poseen, pretenden fortalecer sus potencialidades para ser mejor y mas competitivo, el modelo de gestión por competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social, en esencia constituye una concepción diferente sobre el ser humano.

De lo anterior podemos decir que el modelo de gestión por competencias es una herramienta que permiten mejorar aspectos dentro de una organización y mejorar el desarrollo integral del individuo, es por esto que se hace necesario implementarlo.

Un modelo de gestión por competencias debe de tener unos elementos necesarios como:

**Selección de personal:** para la estructuración de este se debe tener en cuenta que deben de haber unos perfiles ya estructurados basados en las competencias requeridas esto se logra a través de muchas técnicas pero las mas comunes son la entrevista y la observación.

**Evaluación de desempeño:** Entendido este como un proceso orientado a mirar las características del puesto y sus requerimientos para un mejor rendimiento.

**Formación y desarrollo:** Es la capacitación que se necesita para que el desempeño sea cada vez mejor, estas deben surgir de la comparación de los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores.

**Planes de carrera:** Son las rutas promocionales que puede seguir un trabajador dentro de la organización.

**Remuneración:** Es un sistema de compensación que tiene como objetivo reconocer los esfuerzos de valor agregado que las personas aportan en su trabajo.

Dentro del proceso de investigación las tres empresas con las que se hizo la comparación tenían bien estructurado este modelo.

Después de tener estas bases teóricas se realizó una primera etapa que fue de planeación donde se realizó un cronograma de actividades para recoger la información requerida y posteriormente se presentan los resultados hallados para evaluar y retroalimentar el modelo de gestión por competencias en S-E de Colombia S.A Agencia Antioquia.

## Management Model by Competencies

Author: Benjamin Patiño Rubiano.  
Work of degree specialization in Gestión Empresarial  
Faculty of Mines  
Universidad Nacional de Colombia  
Headquarters Medellin

Key Words: Model, Competencies, Development

### ABSTRACT

The development of this task has like a main objective to compare the management models by competences implemented in other organizations and to give feedback in the Schneider Electric of Colombia S.A. Antioquia Agency. For the development of the topic the first thing done was to do a theoretical analysis, from which there will be a synthesis done.

The competencies are the capacity to do something well and under certain circumstances, its objective is to take advantage of the qualities of each individual. The competencies recognize all the experiences and education the person has, it intends to strengthen their potentials to be better and more competitive, the management model by competencies is supported by a learning proposal for all their lives in any social environment, in essence it's based on a different concept of the individual's integrity, this is why it's important to implement this.

A management model by competencies should have a few necessary elements like:

**Personnel selection:** for the structure of this we must keep in mind that there must be defined profiles based on the competencies required, this is achieved through many techniques but the most common ones are the interview and observation.

**Performance evaluation:** this is understood like the process oriented to look at the characteristics of the position and its requirements to reach a better performance.

**Development and training:** it's the training required for the performance to be better every time, these should come up from the comparison of the competency profiles and the personalized evaluation of the employees.

**Career Plans:** are the promotional routes that an employee can follow inside the organization.

**Remuneration:** is a compensation system that has as an objective to recognize the efforts of added value that people give in their job.

Within the process of investigation the three companies with which we did the comparison had well structured this model.

After having these theoretical bases we carried out a first stage which was where the activity timeline to pick up all the information required and then the results will be presented to evaluate and give feedback for the management model by competencies in S-E from Colombia S.A. Antioquia Agency.

## CONTENIDO

<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	v
<b>LISTA ANEXOS</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. GESTIÓN HUMANA BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b> .....	2
2.1 JUSTIFICACIÓN.....	2
<b>3. OBJETIVO GENERAL</b> .....	4
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	5
4.1 CONCEPTOS DE COMPETENCIAS.....	5
4.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	6
4.3 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA BAJO EL MODELO DE COMPETENCIAS.....	14
4.3.1 Selección de Personal.....	15
4.3.2 Planes de Carrera.....	16
4.3.3 Formación y Desarrollo de Personal.....	17
4.3.4 Evaluación del Desempeño.....	18
4.3.5 Remuneración Basada en Competencias.....	24
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	26
5.1 FASE DE PLANEACIÓN.....	26
5.2 ANÁLISIS DE LA REALIDAD EN LA AGENCIA ANTIOQUIA.....	35
5.2.1 Retroalimentación del modelo de gestión por competencia S-E de Colombia S.A Agencia Antiquia.....	36
<b>6. ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS</b> .....	44
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	47
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	49
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	50
<b>REFERENCIAS EN INTERNET</b> .....	52

<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>
--------------------	-----------



## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de Competencias Profesionales.....	27
Tabla 2. DESCRIPCIÓN DE CARGO.....	36
Tabla 3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	39

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. CARTAS DE SOLICITUD ENVIADAS A LAS EMPRESAS.....	53
---	----

## 1. INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo unido al desarrollo de las ciencias han impactado con fuerza la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; es así, que el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de estas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Obviamente impacta los procesos de selección.

Las personas que hacen parte de la organización son factor determinante en el éxito de esta, puesto que el mercado actual global, competitivo y cambiante, el factor humano es de vital importancia para generar la ventaja competitiva.

Se considera al psicólogo David Mc Clelland, como uno de los pioneros y luego es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional y al decir de Levy-Leboyer (1997); Martínez-Abelda y Castillo, (1998) y Herranz y de la Vega, (1999).

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Enseguida, es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

Este sistema se pretende implementar en la Agencia Antioquia de Schneider Electric de Colombia S.A como elemento diferenciador del factor humano que labora en esta y lograr ser mas competitivos en un ambiente mas exigente y cambiante, puesto que “ Ya no se compite sólo con productos, sino con el buen uso de la gente.

## **2. GESTIÓN HUMANA BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

### **2.1 JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día, los proyectos de investigación desarrollados por numerosas instituciones académicas y las prácticas empresariales en el ámbito de los Recursos Humanos reflejan el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su capital humano.

La realidad económica empresarial no está exenta de ello y debe enfrentar un nuevo desafío: el reconocimiento de la importancia vital que tienen los intangibles de una organización en sus resultados económicos.

Estos deben ser valorados como el eje fundamental para las transformaciones ínter e intra empresa. De nada valen los esfuerzos por transformar la gestión financiera, comercial y tecnológica - productiva, si no se completa y complementa con la gestión de recursos humanos, cuya función primordial debe consistir en la obtención y /o desarrollo del hombre, que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficiencia y eficacia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente.

En nuestro medio resulta más comprensible entender que Capital Humano no es más que "...la fracción de la fuerza de trabajo altamente calificada, en virtud tanto de la educación formal en instituciones docentes como por el aprendizaje en el puesto de trabajo, que no sólo incluye el conocimiento y las aptitudes, sino también la infraestructura, las relaciones con los clientes, la motivación de los empleados y otros procesos destinados a potenciar estos activos.

Muchos autores al hacer referencia a la gestión del conocimiento señalan con toda razón que la ventaja competitiva de las empresas no está en poseer unos determinados activos, sino en la capacidad de saber utilizarlos para dar respuesta adecuada, ahora y en el futuro, a los requerimientos del mercado.

Reconocer la amplitud y profundidad de conocimiento de cada persona supone inventariar su contribución a la creación de valor de la empresa.

Para decidir con relación al valor organizativo creado o por crear en la empresa sería necesario preguntarnos:

- ¿Está nuestra organización en condiciones de crear nuevos paradigmas, es decir, de ofrecer productos y/o servicios que resulten de difícil copia para la competencia y que, por lo tanto, constituye una ventaja competitiva?
- Ante los productos y servicios que consumen los clientes, ¿tiene nuestra organización la cartera de conocimientos necesarios para ofertarlos?

- ¿Cómo están distribuidos los conocimientos por la organización?  
¿Se acumula mucho conocimiento en pocos puestos (profundidad)?  
¿Están dispersos en muchos puestos (amplitud)?

Para llegar a ser una empresa avanzada en cuanto a dominio, generación y utilización del conocimiento se precisa determinadas características, como una visión clara de su misión como empresa o cuanta información y conocimiento tiene disponibles. Deben estar socialmente bien orientados, es decir, que realicen una buena gestión de las expectativas sociales y de la de sus clientes. Han de estar bien estructuradas, concebidas por procesos orientados a generar valor. Tendrán un alto componente de equipos autodirigidos, casi sin niveles intermedios y entre otras razones, los especialistas han de caracterizarse por una formación integral, con un alto grado de profesionalidad.

De cualquier manera el conocimiento es generador de riquezas, y este reside en las personas, quienes son consideradas en la actualidad, como la unidad organizativa básica de la empresa y se les evalúa no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes).

Al conjunto de estos aspectos es a lo que se le ha denominado en los últimos años “modelo de gestión por competencias”; llegando a establecerse como una práctica esencial para la optimización del valor del capital humano en las organizaciones.

### **3. OBJETIVO GENERAL**

El objetivo principal es comparar los modelos de gestión por competencias implementados en otras organizaciones para retroalimentarlo en la organización Schneider Electric Agencia Antioquia y orientarlo a potencializar el talento humano.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estructurar un marco conceptual que permita tener claridad y dominio en la investigación.
- Conocer los conceptos de competencias que manejan otras organizaciones.
- Conocer los elementos que se manejan al interior del modelo.
- Retroalimentar las competencias asignadas en cada cargo de la organización.
- Analizar como las competencias mejoran algunos aspectos dentro de las organizaciones.
- Conocer las ventajas de la implementación del modelo de gestión por competencias y mirar como influye este modelo en las organizaciones.

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 CONCEPTOS DE COMPETENCIAS

Las Competencias son un conjunto de conocimientos ( Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso.

Existen muchos conceptos sobre definiciones de competencias , algunos de ellos son:

- a. "Las características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionados con una actuación exitosa en el puesto de trabajo" ( Hooghiemstra, T."Gestión integrada de recursos humanos". En Dalziel, M.M; Cubeiro, J.C; Fernández, G; coord.. Las Competencias: Claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Dusto, p. 17-46).
- b. "Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognitivas o de conducta; cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencia de una manera significativa los trabajadores que se desempeñan de forma excelente o entre los trabajadores eficaces e ineficaces". (Gonzi, Andrew; Athanasou, James. Instrumentación d ela Educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. ED. Limusa. 1996).
- c. "Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello" (OIT, 2001).
- d. "El concepto de competencias comprende tres aspectos. En primer lugar el grado de cualificación de una persona, es decir, su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos, en pocas palabras lo que sabe. En segundo lugar aflora su talento para el que hacer; es decir sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. En tercer lugar aflora su talante ante si mismo, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales. Es decir su voluntad, sus motivos, sus deseos, sus valores, sus gustos". (Levoyer, 2000, p.17).

- e. "Es una característica individual que se puede medir de un modo fiable.  
Las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitosos; y abarcan un conjunto de conocimientos (saber), de habilidades, aptitudes o destrezas (saber hacer), y unos rasgos de carácter, actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales ( ser). Todos ellos identificables y medibles.
- f. La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación. ( Mc Clelland, D.C (1973):" Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, p 1-14).
- g. Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. ( Bunk, G.P. La Transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP no 1. 1994).
- h. Es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo. ( Ducci, Maria Angélica. El Enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo. 1997).
- i. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

#### **4.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:**

**Según el tipo de desempeño:** De acuerdo al artículo de Jorge Furber Cano (Furber, 2001) las competencias pueden ser:

- Diferenciadoras: Características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitosos. Vale decir, es una cualidad particular que hace que una persona en las mínimas



circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

- De Umbral: Son las que permiten un desempeño normal o adecuado.

**Según el grado de interrelación:** Mery Gallego Franco ( Gallego, 2001). Propone una tercera clasificación de competencias:

- Primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes. También suelen denominarse factores primarios.
- Secundarias: Son el resultado de la interrelación de varias competencias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia, intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento, otras a la personalidad y otras al conocimiento.( Sánchez de Dios, Lorenzo. Revista. Capital Humano No 110 Abril 1998. Artículo: Metodología de evaluación competencias directivas. CISS S.A-Especial Directivos, p.22).

**Según la forma donde se adquieren y el ambiente donde se aplican:** Fernando Vargas Zúñiga ( Vargas, 1999, p.48-49), clasifica las competencias así:

- Básicas: Se adquieren como resultado de la educación básica. Se refiere a las habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas.
- Genéricas: Se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc.
- Específicas: Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito dadas sus características tecnológicas. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros.

**Según la estructura Organizacional:** Según Domingo Delgado (Delgado, 2001), una clasificación de competencias :

- Organizacionales o Corporativas: Suponen un rasgo diferencial en el mercado. Las debe poseer todo el personal para corresponder

con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.

- De Rol: Las comparten quienes desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes. (Por ejemplo: líderes, coordinadores o personal de apoyo).
- De Posición: Corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico. ( Por ejemplo: líderes de proyectos de ingeniería, coordinadores de proyectos de producción, etc.).

### **Competencias profesionales:**

Definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos: facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación. ( INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995).

Dicho concepto incorpora un enfoque más dinámico del trabajador, eliminando así la visión rígida que hasta el momento se planteaba respecto al puesto de trabajo. Esto ha provocado una sustancial evolución del trabajo y sus organizaciones, conllevando a una estructura más aplanada y flexible, ganando así: poder, responsabilidad y autonomía los grupos de trabajo en cuyo seno adquieren especial relevancia las personas que lo integran.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

- **Saber:** conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.
- **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- **Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grado de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

#### **Competencias Laborales:**

Se pueden clasificar en :

- **Competencias Metodológicas:** corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- **Competencias Técnicas:** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- **Competencias sociales:** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- **Competencias individuales:** tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al **Perfil Ocupacional** de éste.

Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto

sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo... y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

### **Competencias de logro y acción.**

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

### **Competencias de ayuda y servicios.**

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

### **Competencias de Influencias**

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

### **Competencias Gerenciales.**

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

### **Competencias cognitivas**

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

### **Competencias de Eficacia Personal.**

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Para la determinación de estas competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Entrevistas
- Panel de expertos
- Entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto

- Bases de datos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el **Panel de Expertos**, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el **panel de expertos** no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las **Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto** a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto. La muestra debe estar constituida (según expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio.

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándonos así una **Base de Datos** para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas con un alto grado de confiabilidad:

- Cuestionarios de Competencias: A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.
- Entrevista focalizada: Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.

- **Assesment Center:** Consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran la Assesment Center la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; lo que la hace costosa de manera considerable.

El análisis hasta aquí efectuado nos permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre ***contratar por la motivación y desarrollar conocimientos y capacidades.***

No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

En la actualidad dentro de las organizaciones se trabajan las siguientes competencias:

- **Capacidad técnico profesional:** dominio científico técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.
- **Capacidad de solución de problemas:** expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar, problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas; capacidad de análisis y síntesis; profundidad; amplitud; flexibilidad; independencia; iniciativa; originalidad; perseverancia; constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.
- **Capacidad de aprendizaje:** grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.

- **Capacidad de proyección:** existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.
- **Capacidad de organización:** forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.
- **Capacidad comunicativa:** capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.
- **Capacidad volitiva:** constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomínio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.
- **Integridad personal:** valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.

#### **4.3 PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA BAJO EL MODELO DE COMPETENCIAS:**

El enfoque de competencias constituye el punto de partida en torno al cual se puede crear un conjunto de procesos, tareas y actividades propias de la gestión humana, lógicamente interrelacionadas. De esta forma, el conjunto de procesos interdependientes de selección de personal, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación de desempeño y remuneración, pueden ser de gran ayuda para sacar lo mejor del capital humano y las organizaciones.

Procesos de Gestión Humana bajo el enfoque de competencias:



**4.3.1 Selección de Personal.** Para resultar eficaces los procesos de selección, deben poseer determinadas características. Se debe identificar cual de los candidatos se adapta mas al puesto y tiene la capacidad de desempeño en el puesto de trabajo para lograr los objetivos de la compañía sin ningún tipo de inclinación bien sea por raza, sexo, defectos físicos, por último en la calidad de la persona seleccionada debe haberse invertido la máxima eficiencia e la relación costo/ eficacia, es decir la calidad de la persona contratada debe justificar todo su diseño y elaboración del plan. Inicialmente se investigan las competencias necesarias para conseguir un desempeño superior en el cargo disponible. Es así como el procesos de selección bajo el enfoque de competencias es la búsqueda e identificación interna y externa de personas que posean las competencias que se han definido para el cargo por la organización para obtener el máximo desempeño.

A Continuación se describen algunos métodos que permiten identificar las competencias requeridas para desempeñar un cargo determinado.

- a. **Observación.** Es el método mas frecuente que se hace cuando se trata de hacer el análisis por competencias requeridas para puestos de trabajo, Puede ser de simple observación de las personas cuando ejecutan sus tareas rutinarias o puede incluir una relación detallada de tiempo dedicado a cada una de las tareas laborales. Esta simple observación no logra resumir todas las necesidades o importancia requeridas para el puesto de trabajo, sin embargo si esta observación va precedida de un análisis de los documentos disponibles que indiquen los comportamientos que se requieren para cumplir eficazmente la tarea , y si a esto le adicionamos la entrevista con la persona observada para completar la información, se constituye en un método de identificación de competencias necesarias para un buen desempeño en un puesto de trabajo.
- b. **Entrevista.** Puede ser no estructurada, o estructurada, a fin de que aborde secuencialmente el contenido de las actividades, bien sea por orden cronológico, ya sea en la función de las misiones a cumplir, y de esta forma identificar las competencias necesarias para un cargo determinado.  
La entrevista debe permitir analizar aquellos aspectos que evidencian el cumplimiento o desarrollo de una competencia específica ya que este método permite la interacción, la capacidad de escuchar, de comunicar, evidenciando actitudes y reacciones. Adicionalmente se puede pedir al candidato que relate una experiencia pasada y como pudo solucionar el caso ya que esto evidencia algunas competencias requeridas para el cargo disponible como motivación, acción, reacción, comunicación, resultados.

Podemos emplear también entrevista de incidentes críticos, que consiste en entrevistar a los colaboradores con desempeño superior y a cada uno de los colaboradores con desempeño adecuado con el fin de obtener información detallada del por qué los colaboradores con los mismos roles tienen un desempeño superior. Los rasgos de conocimientos, habilidades comunes constituyen las competencias requeridas en el puesto de trabajo, aquellos rasgos, capacidades y conocimientos que son exclusivos o de mayor frecuencia en los colaboradores de desempeño superior, son las competencias que impulsan a los objetivos y factores diferenciadores de desempeño superior.

- c. **Competencias Genéricas.** Son las competencias que se repiten con frecuencia en diferentes puestos de trabajo que parecen las causas de algunos aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales, de ventas, de servicios y de dirección.
- d. **Juegos de rol.** Constituyen ocasiones de observar el comportamiento en una situación de interacción social específica semejante a las que caracterizan el puesto en cuestión. Permite evaluar competencias tales como análisis de problemas, comunicación oral y relaciones interpersonales, con esta técnica se puede recoger información sobre la estabilidad emocional.
- e. **Ejercicios en grupo.** Técnica utilizada para la medición de competencias que busca observar a un grupo interactuando entre sí. Permite ver el trabajo en equipo, liderazgo, argumentación, capacidad de escucha y sensibilidad.
- f. **Ejercicios de escucha.** Se le presenta al candidato una grabación oral o video, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hace el evaluador, se valora el grado de exactitud de las respuestas.

**4.3.2 Planes de Carrera.** Los planes de carrera son una herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos, enmarca en una dinámica que combina los objetivos individuales y colectivos, a partir del diseño de las rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización al cumplir unos requisitos definidos.

Estos favorecen la retención del personal clave, aseguran la continuidad gerencial, y posibilitan el desarrollo.

Desde el punto de vista de la organización, los planes de carrera se pueden describir como el mapa de caminos que conecta los puestos de trabajo que se pueden encadenar dentro del ciclo de vida profesional de las personas en una determinada empresa.

El plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo

cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de este modo a la organización la disponibilidad del personal que necesita para garantizar sus objetivos.

El producto resultante de un sistema de planes de carrera basado en competencias, incluye:

- Descripción de las tareas requeridas por el puesto objetivo y por los puestos ocupados por los candidatos.
- Un modelo de competencias para los puestos de trabajo implicados en el plan.
- Una descripción de comportamientos para cada competencia del modelo.
- Unos indicadores de desempeño que soporten los programas de evaluación basado en competencias.
- Un mapa de carreras dentro de la organización, que identifique puestos precedentes para los puestos de mayor responsabilidad.
- Recomendaciones de formación, para cada competencia del plan de carrera.

**4.3.3 Formación y Desarrollo de Personal.** La formación y el desarrollo se considera como “el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento guiado supone la evolución de una persona en el perfil de rol que ocupa en una organización y, por tanto, la mejora de su desempeño” ( de Diego, 1999, p.10).

La formación hace referencia a la transmisión de conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), el desarrollo hace referencia a la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona (ser).

**a. Impacto de un Programa de Formación y Desarrollo basado en Competencias.**

Para Los Empleados.

- Las Personas adquieren competencias ligadas al éxito del rol ocupado.
- Aumenta su capacidad laboral.
- Alcanza los mejores resultados en su puesto de trabajo.
- Cuenta con posibilidades de promoción a través de planes de carrera.

Para la Organización.

- La formación y el desarrollo liga el dominio de ciertas competencias de la persona en su rol, por lo que los empleados aportarán más a la organización, a los accionistas y a los clientes que sustentan el negocio.
- Los colaboradores están mejor enfrentados a los retos laborales, a los cambios dinámicos del mercado, garantizando los mejores resultados.
- Apoya valores corporativos de aprendizaje continuo, al extender los procesos de formación y desarrollo en cascada, atrayendo el talento.

**4.3.4 Evaluación de Desempeño.** La evaluación es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. La evaluación de desempeño es un concepto dinámico ya que los empleados son siempre calificados bien sea formal o informalmente y con cierta continuidad. Es un medio a través del cual se pueden encontrar debilidades dentro de la organización. La evaluación de desempeño permite obtener juicios, criterios o estimaciones del esfuerzo individual del empleado, así como valorar sus actitudes, experiencias, conocimientos, habilidades y rasgos personales.

No puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe inmediato respecto al comportamiento funcional del colaborador, es necesario localizar las causas y establecer un plan de común acuerdo para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya arrojado, para fortalecer y hacer un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades del colaborador.

Otra finalidad de la evaluación del desempeño es la de servir como herramienta para conceder estímulos a los empleados, preparar programas de entrenamiento, promociones, mejoramiento de las relaciones entre el superior y sus colaboradores, además obtener información básica para la investigación de los recursos humanos.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal

dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos.

Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

### **Preparación de las evaluaciones del desempeño.**

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- **Estándares de desempeño:** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
  
- **Mediciones del desempeño:** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.
  
- **Elementos subjetivos del calificador:** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
  - a. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
  
  - b. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

- c. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- d. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- e. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

#### **Implicaciones del proceso de evaluación.**

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

#### **Entrevistas de evaluación:**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de *convencimiento* (utilizada con los

empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de *diálogo* (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de *solución de problemas* (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

( ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill).

### **Evaluación del desempeño basado en competencias.**

Se entiende la evaluación del desempeño como el proceso que está orientado a cotejar las características del puesto y sus requerimientos con la formación académica y profesional, así como con el grado de actualización de conocimientos, habilidades, destrezas y rasgos de carácter de la persona (Competencias). De lo mencionado se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos para desarrollar su potencial, como de los aspectos negativos para corregir deficiencias. Los resultados del proceso de evaluación constituyen una fuente para el plan de formación y desarrollo.

- **Evaluación 360°.** Las competencias de la persona que es evaluada son medidas por su superior, por sus colegas , por sus colaboradores y por ella misma. Este tipo de evaluación permite



una información no contaminada por la estructura de poder, amplía la información para el mejoramiento individual, acentúa la participación personal y refuerza la estructura organizacional al involucrar a mas personas en las evaluaciones.

- **Impacto de Un programa de evaluación del desempeño basado en competencias.** Para la persona, el proceso de evaluación supone constatar:
  - a. La evolución realizada sobre el punto de partida en cuanto a sus competencias.
  - b. La consecución de los objetivos propuestos en el plan de acción.
  - c. El aprendizaje de una metodología de desarrollo que pueda autogestionar de forma continuada a corto, medio y largo plazo.
  - d. El tipo de reconocimiento que el esfuerzo realizado y el resultado obtenido merecen, tanto interna como externamente.
  - e. La propia organización constata si ha facilitado u obstaculizado el desarrollo de los colaboradores, si los objetivos propuestos en los planes de acción han incidido en la mejora global o parcial del clima, si hay retorno en la inversión realizada en el desarrollo .

#### **Ventajas de la Evaluación de Desempeño.**

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los

planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

**4.3.5 Remuneración Basada en Competencias.** El objetivo es reconocer los esfuerzos de valor agregado que las personas aportan en su trabajo. Si se pueden medir las competencias identificando el desarrollo del potencial, seguramente se debe ligar los sistemas retributivos, con el afán que el generador de las utilidades disfrute también de las mismas.

Ventajas de un sistema de remuneración basado en competencias:

- Incentivos para mejorar el desempeño individual.
- Recompensa por el desarrollo de competencias necesarias para trabajar flexiblemente.
- Muestra de interés de la organización por el cambio de hábitos.
- Posibilita la progresión laboral y el aumento salarial en ausencia de oportunidades de promoción.
- Permite evaluar de manera estándar el trabajo y los resultados de los colaboradores.
- Se contempla el desarrollo como un factor importante.
- Permite reconocer el alto potencial.
- Alinea el trabajo individual con la visión, misión y valores de la organización.

Criterios que desfavorecen la utilización de un sistema de remuneración basado en competencias:

- Reacción de los empleados.
- Incremento en costos.
- Reclamación sobre equidad salarial.
- Utilización de las competencias para la mejora de los hábitos de trabajo mejor que para establecer los salarios.

Las organizaciones combinan un amplio rango de factores: Competencias, logro de objetivos, comparaciones con el mercado, y los factores tradicionales de evaluación en el puesto de trabajo como son la cantidad de trabajo, complejidad, nivel de responsabilidad para estimar el salario.

Los expertos tienden a ver el vínculo entre competencias y retribuciones como una respuesta ante el cambio de la naturaleza del trabajo. Las competencias están haciendo incursiones en las estructuras de categorías jerárquicas e influyendo en las decisiones sobre promociones, afectando también a las promociones salariales y a los incrementos salariales anuales.

En esencia, la retribución vinculada a las competencias es un concepto simple, la idea es vincular a cada uno de los colaboradores el pago salarial a las competencias que él o ella demuestran en su trabajo.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 FASE DE PLANEACIÓN**

Esta fase comprendió la determinación del tema “MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS” en la empresa Schneider Electric de Colombia Agencia Antioquia.

Lo que se pretende con este proyecto es hacer una comparación entre algunas empresas que hayan implementado el modelo de gestión por competencias para retroalimentar y fundamentar el modelo en la empresa Schneider Electric de Colombia Agencia Antioquia.

Para la determinación de las empresas se tuvo en cuenta revistas especializadas y el Sena suministro la información de las empresas que ya habían implementado el modelo de gestión por competencias, de las cuales se analizaron ISA y el Grupo Corona.

La metodología que se utilizó para la recolección de la información fue una entrevista abierta con un asistente administrativo encargado de los procesos de gestión humana de las empresas seleccionadas (anexo carta de solicitud de entrevista). Para la entrevista se realizó el siguiente derrotero:

1. Que concepto de competencias manejan.
2. Como inicio la implementación del modelo.
3. Como realizan la selección del personal.
4. Como es la formación que le brindan a los trabajadores.
5. Como realizan la evaluación de desempeño.
6. Como son los planes de carrera.
7. Como se valora la remuneración salarial.

A continuación se presentan la información recolectada a través de las entrevistas realizadas.

#### **INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A (ISA).**

Para esta empresa, las competencias son características personales que diferencian a las individuos que logran resultados excelentes, de aquellas que logran resultados adecuados en un mismo rol. Saben que cuando se trabaja bajo este modelo hay que tener en cuenta el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores, cultura, políticas organizacionales), la gerencia del día a día (cada uno debe ser el gerente de su propio puesto de trabajo) y la transformación cultural (cambios de paradigmas).

El modelo de gestión humana se apalanca en bases que lo articulan y le dan vida: Las competencias humanas, los procesos de trabajo, el proceso de gestión humana, el diseño organizacional, valores y cultura, reconocimiento, compensación y liderazgo, la imagen de si mismo, los rasgos y los motivos.

Estos elementos son tomados como los predictores de éxito a largo plazo. Algo fundamental para esta empresa son las competencias técnicas ( conocimientos y habilidades) y humanas( personalidad, inteligencia emocional). No basta con que el colaborador sea excelente técnico sino que debe complementarse con la presencia de competencias humanas y bien desarrolladas.

El proceso de gestión por competencias en ISA inicia en 1998 y se trabaja continuamente, en el año 2001 se involucra al 100% de los colaboradores, se continúa desarrollándolo y ajustándolo para lograr el mejoramiento continuo y organizacional.

El trabajo de gestión por competencias se inició por la gerencia general el cual fue el primer evaluado, posteriormente este mismo trabajo se repitió con 13 gerentes de área, se analizaron las evaluaciones y posteriormente se suministraron los resultados y de allí se diseñaron los planes de mejoramiento, luego la evaluación continuó con los directores en el sistema y posteriormente con los N-2 hasta llegar a los cargos de menor perfil.

Para el logro de los objetivos se plantearon reuniones y charlas con los colaboradores para explicar el modelo y el apalancamiento utilizado.

El mayor obstáculo que se presenta en la implementación de un modelo de este tipo es la resistencia que se puede encontrar en el personal interno. Para el caso particular de ISA, las personas colaboraron activamente con la implementación y desarrollo de este, existiendo algunos contradictores, lo importante es hacer sentir a los colaboradores que ayudará a su mejoramiento continuo y no se pretende atacar su desempeño.

ISA contrató la asesoría del grupo consultor estadounidense “Hay Group”, pues indican que se debe hacer uso de un asesor externo para iniciar la implementación del modelo de Gestión por Competencias. Igualmente, se ha trabajado con otras empresas del medio que también están en la labor de implementación de un modelo por competencias, compartiendo experiencia y generando ayuda mutua ( ECOPETROL, EEPPM, EDATEL, entre otras).

La organización trabaja por roles y tiene definidos tres: Gerente, director y miembro de equipo. Dentro del rol de miembro de equipo se encuentran los profesionales, asistentes, y personal de apoyo. Para cada uno de éstos se tienen definidas las competencias.

**TABLA 1. Matriz de competencias profesionales.**

COMPETENCIAS	PANEL DE EXPERTOS	E.E.C	BASES DE DATOS	MODELO
Autoconfianza	X			
Flexibilidad	X		X	X
Búsqueda de Información				
Identificación de la Organización	X			
Conciencia de Costos			X	
Iniciativa				
Orientación al Cliente	X	X	X	X
Orientación al Logro	X	X	X	X
Pensamiento Analítico	X	X	X	X
Pensamiento Conceptual				
Preocupación por el Orden y la Calidad	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X

- Panel de Expertos. Grupo de personas que hacen parte del rol a evaluar. Con la reunión de estas personas se pretende determinar cuales son las competencias indispensables en su rol.
  - Entrevistas de Eventos Conductuales. Se trata que las personas planteen una situación exitosa y otra poco exitosa en el desempeño laboral, se trata de que la persona focalice en que sintió, como lo hizo, que pensó y como actuó.
  - Base de Datos. Referentes de otras empresas y cuales competencias están trabajando.
  - Modelo. Se tiene en cuenta el direccionamiento estratégico, misión, visión, valores y políticas de la organización.
- a. **Selección de Personal.** Se utiliza la metodología de puntos y la acompañan de una evaluación por competencias. Esta evaluación no se hace mediante cuestionarios sino que se utiliza la entrevista de eventos conductuales únicamente.
  - b. **Evaluación del Desempeño.** La empresa trabaja bajo la metodología del cuadro de mandos que tiene cuatro perspectivas como son la financiera, productividad y eficiencia, clientes y

aprendizaje desarrollo del talento humano. La empresa guía a las personas pero no dice que competencia deben mejorar, el colaborador debe escoger que debe cambiar y mejorar, las calificaciones son de 1 a 5, el nivel exigido para todos los profesionales en cada competencia es de 4.

La evaluación de las competencias se hace por Intranet, mediante un cuestionario propio diseñado indicando cada una de las competencias a desarrollar.

La medición de los gerentes y directores es de 360°, evaluados por el jefe, los colegas, los colaboradores. ISA se apoya en la empresa "Metric" para el análisis de los resultados, posteriormente se entregan y se hace una sesión de retroalimentación y plan de mejoramiento.

- c. **Formación y Desarrollo.** Se estructura anualmente un plan de formación integral. La GRH se reúne con cada uno de los gerentes para determinar cuáles van a ser las necesidades, o sea, saber cuáles son las competencias técnicas como humanas que se van a trabajar con los colaboradores.
- d. **Remuneración.** En la evaluación de desempeño anual se puede determinar si cumplió o no las metas y el porcentaje en que esto se logró, de cumplirse, el colaborador recibe un incentivo por cumplimiento de objetivos.
- e. **Promoción y Planes de Carrera.** La empresa tiene definidos unos perfiles de cargo, los que involucran las competencias, en las cuales se apoya la organización para tomar la decisión de qué persona puede "servir" en un determinado cargo.

**Mejora de Aspectos dentro de la organización al usar el modelo de gestión por competencias:**

- Se crea un modelo de cultura organizacional basado en el mejoramiento continuo.
- A pesar que el costo de la implementación del modelo es alto, es retribuido al tener colaboradores altamente competitivos preparados para enfrentarse a los retos impuestos por el mercado y un mundo constantemente en cambio.
- El modelo de gestión por competencias debe ser adaptado cuando sea requerido de acuerdo a la dinámica del mercado y de la organización.
- Se deben descubrir los talentos, potencializar a los colaboradores y lograr el mejor desempeño tanto técnico como personal.

- El activo mas valioso en una organización es el talento humano, por tal hay que prepararlo para que enfrente los retos del mundo globalizado.

Es importante tener en cuenta las competencias técnicas, pero también las competencias humanas, ya que no basta con que la persona sea técnicamente buena (coeficiente intelectual alto) , si no que los rasgos de personalidad indiquen que es una persona exitosa ( inteligencia emocional).

En esta empresa antes del empleo del modelo, primaba la contratación por la capacidad técnica y coeficiente intelectual del entrevistado.

### **GRUPO CORONA.**

Para esta empresa, una competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, motivación, rasgo social, auto imagen y personalidad que permiten que una persona tenga un comportamiento observable, superior y sostenible. Lo mas importante es que el cumplimiento de una competencia supone o permite un desempeño superior.

La organización estructuró su modelo bajo las bases del modelo de la empresa Estadounidense Lominger Limited, el cual se fundamenta en las siguientes premisas:

- El reto de la organización es desarrollar su estrategia ( formulación e implementación).
- El modelo de competencias asegura que las estrategias se pueden implementar.
- Las compañías exitosas en la implementación de sus estrategias tiene tres elementos en común: Capacidad de cambio, Desarrollo de nuevas capacidades organizacionales, Desarrollo de nuevas competencias individuales.
- Las organizaciones que nos son capaces de implementar sus estrategias tiene uno de los dos siguientes problemas: La alta dirección no implementa los cambios a nivel individual, ó la cultura no permite los cambios.
- Son determinantes de éxito o fracaso la forma de estructurar la organización y el funcionamiento de la misma, la flexibilidad y agilidad para el cambio, el contexto y la cultura.
- Los objetivos de desarrollo de un modelo de competencias son:
  - a. Convertir la estrategia en un conjunto de cultributos.
  - b. Convertir los contributos en competencias individuales.



- c. Identificar las fortalezas funcionales requeridas.
  - d. Medir la dificultad para lograr las estrategias.
  - e. Crear un plan integrado de acción.
- Las competencias son medibles, observables y desarrollables.
  - En las competencias hay componentes cognitivos, motivacionales, valores y creencias, dotación natural, actitudes y conocimientos.

El proyecto de implementación de un modelo de Gestión Humana basado en Competencias se inició en 1999, cuando la alta dirección vislumbró que la estrategia se cumplía a través de las personas. Por tanto necesitarían un modelo que les permitiera desarrollar su estrategia y permitiera diferenciarse en un mercado competitivo y con un entorno poco claro creado por la apertura económica y la globalización del mercado.

Este proyecto contempló cuatro etapas: Definición de competencias organizacionales, Definición de competencias para roles críticos, Medición, Plan de desarrollo y diseño de un sistema de evaluación para la totalidad de la compañía.

La gran inversión se realizó en el tiempo dedicado a la sensibilización sobre el modelo de gestión por competencias y en la estructuración del mismo.

Se usaron dos tipos de asesorías: Una para la sensibilización y desarrollo del modelo y la segunda para el desarrollo de software que permite sistematizar la gestión del desempeño.

El esquema que se siguió para la implementación del modelo comprende la definición de competencias actuales de líderes, contributos organizacionales actuales, fortalezas funcionales actuales, competencias futuras que necesitarán los líderes, contributos futuros, fortalezas funcionales futuras. Todo esto orientado a tres aspectos claves como orientar la compañía al mercado, consolidar esquemas de atención y distribución para los clientes y actualizar la oferta de producto. Una vez se analizaron los elementos necesarios para alcanzar las líneas de direccionamiento estratégico, se definieron las competencias prioritarias, como son: Interés por el cliente, visión integral del negocio, efectividad operacional y obtención de resultados, estas competencias prioritarias acompañan las competencias genéricas.

El principal beneficio obtenido es la posibilidad que tienen los colaboradores de desarrollarse y adquirir nuevas competencias y desarrollara aún mas las existentes, mejorando así su desempeño.

El cambio cultural continúa siendo obstáculo, ya que se constituye en un reto permanente el arraigar el modelo en la cultura y el que se logre una comprensión unificada de la bondad del modelo.

- a. **Selección de Personal.** El Grupo Corona contrata la selección del personal con una compañía externa, sin embargo suministra el perfil del candidato que necesita para el desempeño de un rol determinado, dicho perfil comprende aspectos como la misión del cargo, impacto del cargo en el negocio, plan de desarrollo del futuro empleado, competencias requeridas para el desempeño en ese rol, conocimientos técnicos y experiencia requerida.
- b. **Evaluación del Desempeño.** Se ha implementado este proceso bajo el modelo de gestión por competencias para los roles críticos definidos, para el desarrollo de esta evaluación se cuenta con un software que contempla tres aspectos: Orientación a Valores, Competencias, Cumplimiento de metas, mas conocido como la técnica de evaluación 360°. Frente a los resultados se establecen nuevas metas y compromisos, esta evaluación es Anual.
- c. **Formación y Desarrollo.** Las necesidades de formación y desarrollo se identifican a través del sistema de evaluación y por la adopción de nueva tecnología. Se cree en la auto instrucción y en la instrucción realizada por los colegas, por lo que la capacitación externa no es muy frecuente.
- d. **Remuneración.** Se hace fija , no se tiene implementada aún la remuneración variable basada en competencias.
- e. **Promoción del Personal y Planes de Carrera.** La estructura es muy plana, por lo que se hace en forma horizontal, cuando existe una posibilidad de cargo disponible se hace primero la convocatoria interna buscando una persona dentro de la organización que cumpla con criterios específicos dados por el perfil de cargo vacante.

#### **S-E de Colombia S.A.**

El concepto de competencias es entendido como “comportamientos que demuestran la aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes, que distinguen a la gente con un desempeño superior”. Las competencias son, entonces, comportamientos como tales, son observables en la cotidianeidad laboral.

El concepto de competencias, surgió a partir del proceso de transformación interna y es el soporte de todos los procesos de gestión humana de la empresa SE. De esta manera, se convierte en el elemento central que da cuenta del ser humano en la organización, en aspectos como su desarrollo, su formación, su bienestar laboral, su desempeño y los aspectos de ascenso o de promoción.

El sistema de gestión por competencias a permitid un conocimiento mas amplio y quizás mas objetivo de quiénes son las personas que hacen

parte de la organización; por otro lado, se ha dado paso a procesos mas equitativos, en el sentido de estar mas acorde con lo que es realmente cada funcionario, mas allá de supuestos y estigmas.

Los pasos generados para establecer el modelo fueron:

- Identificación de los procesos internos.
- Definición de la estrategia de la compañía.
- Definición de grupos para el establecimiento de las competencias.
- Talleres con Grupos Objetivo para definir modelo.

El esquema general del modelo se basó en tres tipos generales de competencias, las organizacionales, las funcionales y las de rol.

Las Competencias Organizacionales. Tienen que ver con la comunicación el escuchar, el preguntar, hablar efectivamente, trabajo en equipo, construcción de relaciones, toma de decisiones.

Las competencias funcionales. Orientación al logro, capacidad de aprendizaje, orientación a resultados.

Las de Rol. Enfoque al cliente, entender las necesidades del cliente, el pensamiento analítico.

- a. **Selección de Personal.** El departamento de Recursos Humanos es el encargado de hacer la convocatoria inicial de candidatos con base en las necesidades fijadas por cada área para los puestos disponibles, se manejan dos tipos de convocatorias una interna y otra externa.

La interna es una especie de promoción de los colaboradores que laboran en un área específica de la compañía los cuales al distinguirse por su buen desempeño son promovidos , de esta forma se hace mas corto el proceso de ocupación de cargos vacantes dentro de la organización siempre y cuando cumplan con los perfiles requeridos en este nuevo Rol. Por otro lado cuando se hace la selección externa se hace un proceso de selección de hojas de vida previo filtrando las que realmente se adaptan a las competencias requeridas para el cargo disponible, posteriormente el DRH hace una convocatoria a entrevistas personales las cuales son de tipo abierto en la cual se pretende conocer bien el perfil del candidato y si se adapta o no a la cultura de la organización, de allí los seleccionados se les aplican pruebas Psicotécnicas ( contratadas con empresas especializadas en el área) y de Perfil Comercial según sea el caso, el candidato que cumpla con los requisitos psicotécnicos es llamado a una nueva entrevista con el gerente del área en conjunto con el director de departamento

quienes finalmente en coordinación con el DRH realizan la selección final del candidato, este candidato según sea el caso y la responsabilidad sobre el puesto de trabajo dentro de la compañía es entrevistado por el Director General quien decide si es apto o no para ocupar el cargo.

- b. **Evaluación del Desempeño.** La organización tiene establecidas las evaluaciones de desempeño para los siguientes puestos de trabajo, asistentes, ingenieros técnico comerciales, gerentes de agencia, gerentes de producto, gerentes de canal, directores de área. Esta evaluación se hace en una fase anual y son evaluados comportamientos y habilidades dentro del puesto de trabajo y dentro de la cultura de la organización, se evalúan resultados fijados bajo objetivos establecidos para el año de evaluación, la organización a establecido por etapas como complemento la evaluación 360° la cual inició con los directores de área, posteriormente a los gerentes de canal , hoy se evalúan los gerentes de producto y agencia , no se tiene aún determinado si para los demás cargos relacionados se establecerá la evaluación de 360°.
- c. **Formación y Desarrollo.** Cada evaluado bien sea por entrevista de apreciación anual o por evaluación de 360°, se le fija un plan de formación acorde a las necesidades del cargo y las competencias a desarrollar. La organización tiene establecido como prioridad la capacitación de sus colaboradores contemplando el recurso humano como el factor diferenciador en un mundo globalizado y competitivo. A los evaluados bajo el esquema de 360° se les fija planes de formación acorde con su perfil de cargo y competencia que se quiere desarrollar técnicas, comerciales o administrativas, adicionalmente se retroalimentan los resultados de esta evaluación de 360° y se contrata a una empresa externa experta en el tema para fijar planes de acción y fortalecer los puntos bajos de la evaluación de 360° involucrando al DRH, ya que es vista por los colegas, colaboradores, jefe inmediatos y por el propio evaluado. La organización adicional a los requerimientos arrojados en formación al evaluado, hace constantemente formación a sus colaboradores sobre temas importantes que considera la dirección general que conducirán al logro de los objetivos trazados.
- d. **Remuneración.** Para el 80% del personal se tiene establecido el sistema salarial por compensación variable, este sistema permite el pago salarial con base en los resultados fijados como objetivo en la evaluación anual y establecidos por la dirección general. Adicionalmente los resultados arrojadas por la evaluación de desempeño sirven como base para la fijación de base salarial del año siguiente.

La organización tiene establecida adicionalmente un sistema de bonos para el 100% de los empleados con base en el cumplimiento de objetivos trazados para el año y que son fácilmente identificables.

- e. **Promoción del Personal y Planes de Carrera.** Como se dijo anteriormente se tiene establecido un sistema de promoción interna siempre y cuando el candidato cumpla con los requisitos establecidos de competencias para el cargo disponible, en cuanto a los planes de carrera la organización los tiene establecidos con algunos colaboradores pero no son divulgados por el comité de dirección sin enterarse tan siquiera el colaborador seleccionado. La organización tiene establecidos dentro de sus objetivos la rotación del personal.

## **5.2 ANÁLISIS DE LA REALIDAD EN LA AGENCIA ANTIOQUIA:**

Este proyecto de investigación, sirvió para retroalimentar y analizar cada uno de los procesos ya establecidos en la organización, me permitió profundizar aún más sobre los perfiles de competencias de cada uno de los puestos de trabajo, ya que estos fueron estructurados por la dirección general. Se aclararon conceptos que no se tenían claros sobre algunas competencias, pues no se habían desarrollado adecuadamente en la agencia Antioquia.

En cuanto a la selección de personal, me permitió estructurarlo aún más en forma local teniendo en cuenta cada uno de los pasos que el modelo propone.

Se analizaron con mayor profundidad las funciones de cada cargo, permitiendo actualizarlas y adaptarlas a la agencia Antioquia. Se evidenció una disminución de la rotación del personal en la agencia y una adaptación más rápida a la cultura organizacional y a las funciones del cargo establecidas.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño, se evidencia que está basada en lo que el modelo propone, trayendo como ventajas una adecuada retroalimentación entre el evaluador y el evaluado, construyendo juntos un plan de acción y de seguimiento a las necesidades que arrojan los resultados de la evaluación. La evaluación de desempeño está muy desarrollada al compararla con las otras organizaciones analizadas, son medibles y aportan a los objetivos de la organización.

Con los resultados de la evaluación de desempeño, se realiza un plan de formación integral tanto a nivel individual como organizacional, con base en los recursos establecidos para este fin.

La promoción interna es una realidad en la empresa, se da a las personas que verdaderamente arrojan excelentes calificaciones en las evaluaciones de desempeño además de los puntos medibles en su desarrollo individual, esta persona es promovida siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos para la vacante establecida y tenga el perfil basado en las competencias.

Dentro de la agencia Antioquia se propondrá a la dirección la estandarización de la remuneración salarial, ya que esta se da de acuerdo al logro de los objetivos.

#### **5.2.1 Retroalimentación del modelo de gestión por competencia S-E de Colombia S.A Agencia Antioquia:**

Adjunto Cuadro de Descripción de Cargo y Competencias Requeridas, Evaluación de Desempeño.

Ing. Técnico Comercial  
Ing. Ventas Oferta Construcción.

**TABLA 2. DESCRIPCIÓN DE CARGO**

<b>S-E DE COLOMBIA S.A</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</b>	<b>VERSION: 00</b>
		<b>FECHA: Julio/05</b>

**1. ORGANIGRAMA**

Jefe Inmediato:

Personas a cargo:

**2. MISION DEL CARGO:**

**3. RESPONSABILIDADES:**

**4. FUNCIONES**

**5. DEBERES**

<b>6. INFORMES QUE RECIBE</b>			
<b>Tipo de informe</b>	<b>Forma</b>	<b>Remitente</b>	<b>Periodicidad</b>

<b>6.1 INFORMES QUE ENTREGA</b>			
<b>Tipo De informe</b>	<b>Forma</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Periodicidad</b>

<b>7. TOMA DE DECISION</b>	
<b>Atribuciones</b>	<b>Limitaciones</b>

<b>8. CONTACTOS</b>	
<b>Internos</b>	<b>Finalidad</b>
<b>Externos</b>	<b>Finalidad</b>



<b>9. PERFIL</b>	
SEXO:	Indiferente
ESTADO CIVIL:	Indiferente
EDUCACIÓN IMPERATIVA	Ing. Electricista ó Electrónico
EXPERIENCIA ESPECIFICA:	1 Año en el área de servicio al Cliente
TIEMPO ENTRENAMIENTO:	Un Mes

<b>10. COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Conocimientos:</b> Manejo de Procesadores de Texto, Conocimientos técnicos sobre el área eléctrica, técnicas de ventas, conocimientos del territorio y mercados, estrategias comerciales, conocimiento de la competencia, salud ocupacional, seguridad industrial y medio ambiente, manejo intermedio del idioma inglés.</li> <li>▪ <b>Competencias de Rol:</b> Crear, organizar, dirigir, implementar, comunicar, negociar, animar, cooperar, emprender, decidir.</li> <li>▪ <b>Competencias Organizacionales :</b> Conocimiento de la estrategia corporativa, Participación y es entusiasmo en las actividades programadas por la empresa, conocimiento de la estructura organizacional, lealtad con la organización, tiene iniciativa en los programas desarrollados por la empresa, trabajo en equipo, sentido de pertenencia.</li> </ul>

<b>Elaboro</b>	<b>Reviso</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha</b>

**TABLA 3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO								
<b>FECHA:</b> _____ <b>RESPONSABLE:</b> _____ _____				<b>TRABAJADOR</b> _____ <b>OFICIO</b> _____				
<b>ANTIGÜEDAD</b> _____				<b>EXPERIENCIA EN EL OFICIO</b> _____				
PARAMETROS DE APLICACIÓN DEFINICION Es un proceso permanente, conformado por acciones ejecutadas por el trabajador. PARAMETROS Debe ser objetiva, imparcial y fundada en el principio de equidad Dialogo constructivo entre el evaluador y el evaluado Valoración justa del desempeño laboral. NIVEL DE DESEMPEÑO Bajo entre 1 y 2 Medio entre 3 y 4 Alto entre 4 y 5								
COMPETENCIAS AREAS DE MEDICIÓN	INDICADORES	ESPECIFICACIONES	PUNTAJE					
			1	2	3	4	5	N / A
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	EN EL OFICIO QUE DESEMPEÑA.	a. USA PROGRAMAS DE GRUPO Y OTROS PROGRAMAS EN FORMA ADECUADA.						
		b. MANTIENE RELACIONES EFECTIVAS CON LAS PERSONAS CLAVES.						
		c. HACE PRESENTACIONES EFECTIVAS DE VENTA.						
		d. MONITOREA LAS ACTIVIDADES DEL TERRITORIO.						
		e. CONOCE EL TERRITORIO DE SU INFLUENCIA.						
		f. ESTABLECE PLAN DE ACCIÓN DEL TERRITORIO.						
		g. MANEJA EL FICHERO COMERCIAL.						
		h. ANALIZA LAS VENTAS Y DATOS DEL MERCADO.						

		i. MANEJA EL FICHERO COMERCIAL							
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	SENTIDO DE PERTENENCIA.	a. REFLEJA EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL ACTUAR Y HACER							
		b. CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO Y EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO (MISION, VISION, PRINCIPIOS).							
		c. CONOCE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN.							
		d. SU ACTITUD, PALABRAS Y ACCIONES REFLEJAN LA IMAGEN Y EL BUEN NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN.							
		e. POSEE INICIATIVA PARA REALIZAR ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.							
		f. PARTICIPA ACTIVAMENTE Y CON ENTUSIASMO EN LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS POR LA ORGANIZACIÓN.							
		g. ES LEAL HACIA LA ORGANIZACION COMPAÑEROS Y SUPERIORES.							
		h. TIENE LA CAPACIDAD DE TRABAJAR EN GRUPO							

COMPETENCIAS DE ROL	EN EL PUESTO DE TRABAJO	ES RESPONSABLE.						
		SE COMPROMETE, INTERACTUA EN FORMA EFECTIVA CON LOS DEMÁS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.						
		ESCUCHA , HACE PREGUNTAS Y EXPRESA IDEAS EN FORMA EFECTIVA.						
		PARTICIPA CON ENTUSIASMO EN LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS POR LA ORGANIZACIÓN.						
		ES ORGANIZADO Y PLANEA CON ANTERIORIDAD SU TRABAJO.						
		EVALÚA EN FORMA REALISTA SUS DEBILIDADES Y FORTALEZAS.						

TOTAL

\_\_\_\_\_

PLAN DE ACCION Y SEGUIMIENTO
ASPECTOS POSITIVOS DEL TRABAJADOR
ASPECTOS A MEJORAR
PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN REQUERIDA
FECHA EN QUE SE REALIZA EL SEGUIMIENTO

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL TRABAJADOR

\_\_\_\_\_  
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO

\_\_\_\_\_  
GERENTE

-----  
GESTION HUMANA

## **6. ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.**

Al encontrarse las tres empresas comprometidas en un trabajo basado en el modelo de gestión por competencias se evidencia que existen aspectos en común entre la base teórica y las organizaciones. Como puntos relevantes se encuentra la integración que un modelo de gestión humana basado en competencias que aporta a los diferentes procesos de esta área, la alineación de las competencias con el direccionamiento estratégico de cada organización y el reconocimiento de las necesidades; de afrontar nuevos retos en un entorno competitivo y cambiante.

En cuanto al significado que tiene el concepto de competencias son varias las definiciones que se han presentado, sin embargo cada organización tiene su propia definición teniendo muy claro los aspectos fundamentales que hace parte del concepto de competencias. Los cuales son fácilmente identificables sobre la teoría.

Se destaca la diferencia en el desarrollo de los distintos procesos de gestión humana, la evaluación de desempeño, formación y desarrollo están en un nivel muy superior a los procesos de selección, planes de carrera y remuneración.

Cada organización tiene definidas sus competencias según su propio modelo; como se anoto en la teoría hay muchas clases de competencias y con diferentes nombres sin embargo de los tipos de competencias presentados en la clasificación teórica se destacan las basadas en el saber, hacer y ser, esto es algo de resaltar ya que todas las organizaciones tuvieron en cuenta dicha estructura ya que estas reúnen el conocimiento, las habilidades, carácter y motivos.

En cuanto a la selección de personal las tres organizaciones tienen definido los perfiles basados en las competencias.

Las tres organizaciones tienen un buen modelo de desempeño pero pese a esto la formación y los planes de carrera no son muy claros.

Poseen unos recursos para esto pero no se evidencia un diseño basado en el diagnostico de formación, solo se observo un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades y poco a lo que arroja las evaluaciones de desempeño. Al parecer la evaluación de desempeño muestra mas necesidades de capacitación personal que de conocimiento.

En cuanto a la selección de personal teóricamente se afirma que los sistemas de selección permiten identificar adecuadamente quien se adapta mas al puesto que se ofrece. con esta afirmación coinciden las tres empresas que el proceso de selección basado en competencias permite ser mas objetivos y encontrar a aquella persona que puede desempeñarse de manera mas exitosa, teóricamente la selección tiene algunos beneficios pero ninguna de las organizaciones resaltaron el beneficio de la disminución de la rotación del personal, mencionan muy ligeramente la adaptación rápida a la cultura organizacional.

Las tres empresas manejan competencia organizacionales lo que hace mas fácil la adaptación del trabajador cuando ingresa. Todas afirman que la selección les permite tener un entrenamiento mas estructurado.

Coinciden en varios aspectos, uno es que las competencias identifican a colaboradores en el mismo rol con desempeños elevados, como las organizaciones miden objetivos se destacan los colaboradores de rendimiento superior y adicionalmente llevan al mejoramiento continuo dentro de la organización haciéndolos mas eficientes y competitivos en un mundo cambiante ya que se trabaja en los puntos débiles para fortalecerlos, se coincide en que las empresas relacionadas en este trabajo , no solamente están evaluando los conocimientos técnicos , sino el Ser (Conocimientos, habilidades y actitudes). Para estas empresas las competencias son observables y medibles.

También coinciden en que se debe hacer una sensibilización con los colaboradores ya que puede existir algunos sectores con resistencia a la implementación los nuevos parámetros y por tanto debe haber una completa claridad puesto que ellos deben sentir que es para su propio beneficio y no para tomar medidas represivas.

La implementación de este modelo se basa en la estrategia de las compañías para enfrentar una economía globalizada y con un entorno competitivo complejo , en donde el factor Humano es diferenciador. El objetivo de estas empresas es tener el 100% de sus colaboradores bajos este modelo y aplicarles la evaluación para trabajar acciones sobre los resultados analizados.

Las organizaciones referidas hicieron buen uso de asesoría externa sobre todo en la fase inicial de implementación del modelo de Gestión por Competencias, ya que estas organizaciones adaptaron a su esquema el modelo y su gente fue la encargada del desarrollo.

Estas empresas emplearon la cooperación entre algunas que están trabajando sobre el mismo desarrollo para ajustar sus modelos y unificar los parámetros sobre los que se trabaja el modelo de gestión por competencias.

Comparado con el método tradicional que aún comparten muchas empresas , este modelo de Gestión por Competencias presenta múltiples ventajas a saber:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecen la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles de las personas, permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo, tornándose en un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Permite que los gerentes y sus colaboradores no pierdan el tiempo en programas de formación y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o de las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- Un sistema de gestión humana basado en competencias permite crear un idioma común para discutir y describir los criterios para el éxito.
- Permite vincular directamente a los procesos de gestión humana con los objetivos y resultados de la organización.
- Aporta sinergia a los procesos.
- Los sistemas basados en competencias fomentan el desarrollo, pues facilitan la comunicación de expectativas de comportamiento, identifican y ayudan a fomentar conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados con los factores críticos para la ventaja competitiva, elevan el nivel de destrezas y habilidades de todos los colaboradores.



## 7. CONCLUSIONES

- El modelo de gestión por competencias busca integrar todos los procesos de gestión humana y desarrollarlos de una manera coherente.
- Capacitar a los colaboradores es fundamental si se quiere estructurar el modelo de gestión por competencias y debe ser adaptado a las necesidades reales de la organización ya que se pueden encontrar algunas resistencias en la implementación de este modelo.
- Se puede decir que el modelo de gestión por competencias tiene como objetivo formar al trabajador integralmente, potencializándolo y permitiéndole dentro de la organización ser promovido a cargos de mayor responsabilidad, a demás de hacerlo un mejor Ser, lo que enmarca dentro de la estrategia de la organización al tener colaboradores altamente competitivos que pueden ser el factor diferenciador.
- Actualmente las empresas que quieran actualizarse y tener dentro de su planeación estratégica un modelo de gestión por competencias deben tener unas excelentes bases teóricas sobre competencias o aceptar asesoría externa de empresas especialistas en el tema, pero siempre se debe adaptar a cada organización en particular.
- Es necesario que cuando se implemente el modelo, cada colaborador que hace parte de la organización conozca las competencias que fueron seleccionadas para su cargo, asegurando que estas no solo sean necesarias sino también indispensables para un desempeño superior.
- La determinación de las competencias, su estructuración y modo de presentación resulta no solo de utilidad para los procesos de selección sino que también ha sido empleado para la certificación de competencias, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y evaluaciones del desempeño.
- Es interesante ver como cada proceso fortalece el que sigue y como se van entrelazando cada uno de ellos, y de que manera, aportan a la organización.
- Es de resaltar que no todos los procesos del modelo de gestión por competencias están muy adelantados como lo muestran los resultados pues se evidencia que la remuneración no se maneja

como lo propone el modelo, se da de acuerdo a la cultura organizacional que maneje cada empresa en particular.

- Del análisis y retroalimentación de los resultados de una excelente evaluación de desempeño, surgen las necesidades de formación adecuadas para los colaboradores, optimizando al máximo los recursos y encaminándolos realmente hacia el mejor desempeño de competencias en su rol.
- En la mayoría de las organizaciones utilizan las competencias que están relacionadas con: El saber, el Hacer y el ser ya que estas reúnen conocimientos habilidades, actitudes y destrezas.
- La mutua colaboración entre las organizaciones y entidades que manejan el modelo se convierte en elemento de suma importancia en el proceso e implementación de un sistema de gestión humana basado en competencias.
- Para que exista un buen programa de gestión por competencias y que realmente sea estructurado, debe haber un compromiso real y efectivo por parte de la dirección de la organización , a demás esta debe hacer cumplir con los lineamientos de la organización.

## 8. RECOMENDACIONES

- Debe existir un buen planteamiento inicial en donde se presente el modelo no como factor de represión contra la actual forma de trabajo sino como modelo de proyección al mejoramiento continuo, lo cual generará un desarrollo tanto personal como dentro de la organización.
- Lo que busca la organización es lograr que los empleados alcancen un desempeño superior en el rol desempeñado, por tanto deben ser analizadas las competencias requeridas, logrando así que sean no solo las necesarias sino indispensables para alcanzar un desempeño excelente y de esta forma la organización enfocarse en las competencias relacionadas y dar un excelente apoyo en los planes de acción.
- Construir el modelo que mas se adapte a la organización esto es un trabajo de los directivos pues son ellos los que mas conocen las falencias internas y los objetivos.
- Para lograr que el modelo sea efectivo, debe existir disciplina en la aplicación de cada uno de los pasos y adaptarlos a la organización; debe existir una buena evaluación de desempeño donde arroje resultados individuales y realizar planes de acción ejecutables para lograr un mejoramiento del individuo y por tanto sea un aporte a la organización.
- Las necesidades de capacitación de los colaboradores debe ser acorde a los resultados de la evaluación y permitir optimizar el recurso dándoles lo que realmente necesitan y no capacitarlos en aplicaciones que no va a desempeñar en su rol y no les aportará en un buen desempeño dentro de la organización.
- Asegurarse que hay un compromiso real de la dirección pues es un proceso largo y costoso, por tanto va a existir inversión en tiempo, dinero y por supuesto recursos, esto indica que debe existir un excelente análisis para determinar si es necesario o no implementar un sistema basado en gestión por competencias.
- Si se va a contratar una firma asesora no debe ceñirse solo a lo que esta aporte, debe ser adaptado a la organización, además debe permitir que el desarrollo del modelo sea dado por la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arráiz, José Ignacio. (Mayo de 2000). "Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito?". Capital Humano, (133) : 6-8. España.

Avalos, Ignacio (agosto 1999). "La sociedad del conocimiento", SIC No 617, P.296. Venezuela.

Bennis, Warren. (1987). "Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, origen y sus perspectivas". Edición Sitesa, 4. México.

Bohlander Jorge, Sherman Artur, Snell Scott. " Administración de Recursos Humanos". Editorial Thomson ,12 Edición.

Casas, J. (1992). "Cómo reclutar y seleccionar el personal", Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp. España.

Carazo, José Antonio. Andersen Consulting. (Jul – Ag 1998). "la formación por competencia, un valor corporativo esencial". Capital Humano, (113). España.

Cinterfor /OIT (2000). " Boletín técnico interamericano de formación profesional: Competencias laborales en formación profesional. Montevideo. n.149.

Crespo, M. (1992): "La selección eficaz de personal: Una inversión rentable", Revista Horizonte Empresarial, No 2044. P 23 –25. España.

Cuesta Santos, Armando (2001)." Gestión de Competencias". Editorial Academia. La Habana Cuba.

Chiavenato, Idalberto. (1994). "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A. México.

Davis, K. y W. Werther. (1991). "Administración de personal y recursos humanos", Ed. Mc Graw-Hill, 396 pp. México.

Ducci, Maria Angelica. (1997). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional". Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR/OIT. Montevideo.

Fernández, Guadalupe. (abril 1998). "Metodología de evaluación de competencias directivas". Capital humano, (110) : 20-30, España.

Goleman, Daniel. (1999). "La Inteligencia Emocional en la Empresa" Ed. Javier Vergara, Buenos Aires. Argentina.

Mertens, Leonard. (1998). "La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional. Madrid.

OIT, (1996). "Seminario: Formación basada en competencias. Situación actual y perspectiva para los países del MERCOSUR". Memorias.

Vargas, Fernando (1997). " Formación Por Competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad". Documento original para los coloquios de educación. Resumen preparado por la corporación para el desarrollo de la educación. Santafé de Bogotá.

## REFERENCIAS EN INTERNET

Arce, Enrique. [http:// www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com) Lecturas – Fichas. Temas: Gestión por Competencias. Artículo: Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento 2000.

Arguelles, Antonio (comp.) (1996) Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa. (Año 7 N°1, Junio 1996, p.18). <Competencias laborales> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/cambtec/ix](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/cambtec/ix)

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral? [www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org)

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Gestión de Recursos Humanos por competencias [www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org)

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿En qué forma apoyan las competencias laborales a la selección de recursos humanos? [www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org)

Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)

Mertens, L (1999).” Formación, Productividad y Competencia laboral en las organizaciones: Conceptos , Metodologías y Experiencias” . Consulta en línea [http:// www.ilo.org](http://www.ilo.org). México

[www.ilo.org](http://www.ilo.org) Montevideo: OIT-Cinterfor. <Competencias laborales> <Cambio tecnológico y formación profesional> [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/cambtec/ix](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/cambtec/ix)

OIT, consulta en línea [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) (1997), Mertens, L. “ Formación, productividad y competencias laborales en las organizaciones: Conceptos, Metodologías y Experiencias”.

OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas [www.ilo.org](http://www.ilo.org). Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general>

[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/cambtec/ix](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/cambtec/ix)

Ross, J. (1997): "Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", *Harvard* (2002): La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas, [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

[www.cinterfor.org](http://www.cinterfor.org)

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/comp/lab/xxxx/esp/i>

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.oit.org](http://www.oit.org)

## **ANEXO. COMUNICACIÓN ENVIADA A ORGANIZACIONES**

Medellín, Mayo 16 de 2006

Ing. Robinson Toro  
Director  
Interconexión Eléctrica S.A

Cordial saludo.

Actualmente me encuentro desarrollando el trabajo final de la especialización en gestión empresarial, aprobado por la facultad de minas y el asesor de trabajo. Consiste en el manejo de Gestión por Competencias, este tema es de suma importancia en el manejo actual de las empresas y de la competitividad de estas en un mercado global y cambiante, por tanto me dirijo a ustedes de una manera respetuosa con el fin de obtener su apoyo en el suministro de información y documentación necesaria para complementar el trabajo actualmente desarrollado.

Seguro de que su empresa es líder en este tema y que por tanto existen ciertas reservas que se deben contemplar en el manejo de la información, me comprometo y garantizo que la metodología y consecución de la información serán manejadas con gran responsabilidad y ética.

Agradezco la atención prestada y su respaldo a esta solicitud.

Benjamín Patiño R.  
Ing. Electricista  
Estudiante de Gestión Empresarial  
Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, sede Medellín.



## **ANEXO. COMUNICACIÓN ENVIADA A ORGANIZACIONES**

Medellín, Mayo 16 de 2006

Ing. Jorge Andrés Mejía Montoya  
Coordinador Proyecto Six Sigma  
Colcerámica La Estrella

Cordial saludo.

Actualmente me encuentro desarrollando el trabajo final de la especialización en gestión empresarial, aprobado por la facultad de minas y el asesor de trabajo. Consiste en el manejo de Gestión por Competencias, este tema es de suma importancia en el manejo actual de las empresas y de la competitividad de estas en un mercado global y cambiante, por tanto me dirijo a ustedes de una manera respetuosa con el fin de obtener su apoyo en el suministro de información y documentación necesaria para complementar el trabajo actualmente desarrollado.

Seguro de que su empresa es líder en este tema y que por tanto existen ciertas reservas que se deben contemplar en el manejo de la información, me comprometo y garantizo que la metodología y consecución de la información serán manejadas con gran responsabilidad y ética.

Agradezco la atención prestada y su respaldo a esta solicitud.

Benjamín Patiño R.  
Ing. Electricista  
Estudiante de Gestión Empresarial  
Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas, sede Medellín.